

УДК 658.15.003.13

Дерев'янюк О. О.
магістр,
Довгань Л. Є.
к. е. н., професор

УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглядається сутність збалансованого розвитку підприємства, досліджуються підходи до його забезпечення та визначаються найоптимальніші методи оцінювання ефективності управління збалансованим розвитком компанії.

The author considers the essence of balanced development of an enterprise, researches approaches to its provision and detects the most optimal estimating effectiveness methods of management of company's balanced development.

Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки та активного впровадження новітніх технологій управління у компаніях, керівництво підприємств зацікавлене у розробці таких інструментів управління підприємством, які б відповідали вимогам забезпечення збалансованого та стабільного розвитку суб'єктів господарювання, дозволяли нівелювати виклики та загрози зовнішнього середовища.

Стан управління вітчизняними підприємствами характеризується типовими проблемами, які пов'язані з несвоєчасним реагуванням на зміну зовнішнього середовища, відсутністю комплексного підходу до процесу розробки систем управління, переважанням короткострокових цілей над довгостроковими програмами розвитку, формальним ставленням до розробки і реалізації стратегічних планів, що обумовлює низьку конкурентоспроможність.

Особливу увагу приділяють формуванню сучасної системи управління ефективністю діяльності підприємства, яка здатна адекватно оцінити результати діяльності й розробити механізм управління процесом їх підвищення. Цій тематиці присвячено роботи зарубіжних учених таких, як А. Гершун, Є. Духонін, І. Єгерев, Д. Ісаєв, Р. Каплан, Т. Колер, Т. Коупленд, В. Мейєр Маршал, Дж. Мурін, Е. Нілі, Д. Нортон, Н.-Г. Ольве, Р. Петухов та ін.

Постановка завдання. Сучасна теорія і практика управління промисловими підприємствами вимагає кардинальних змін, що обумовлено глобалізацією світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції. Причини необхідності появи нових підходів до управління пов'язані зі змінами в самому бізнесі:

- усе більшого значення для ефективності діяльності підприємств набуває використання інновацій, знань, втілених в інтелектуальному продукті;
- жорсткість конкуренції призводить до активізації пошуку новітніх методів управління ефективністю діяльності підприємства.

У дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів розглядаються питання узагальнення теоретичних та науково-практичних підходів до оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства в умовах трансформації ринкового простору й вивчення світового досвіду впровадження сучасних технологій управління. Проте недостатньо вивченими залишаються питання, що стосуються управління ефективністю діяльності вітчизняного промислового підприємства, зокрема через формування системи збалансованого розвитку.

Методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження становить сукупність гносеологічних підходів, логічних законів побудови висновків, загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, що безпосередньо зумовлені поставленою метою та завданнями дослідження. Результати отримано на базі використання новітніх положень економічної теорії, узагальнення досвіду реалізації економічних процесів на підприємствах. Наукові результати базуються як на загальних технологіях аналізу та синтезу, ідентифікації та формалізації, класифікації і систематизації, моделювання.

У роботі під час дослідження сутності понять були використані індуктивний та дедуктивний методи. Виділення сучасних підходів серед інших здійснено шляхом аналізу. Системний підхід та порівняльний аналіз використовувалися для визначення найбільш оптимальних методів оцінювання ефективності управління збалансованим розвитком підприємства.

Результати дослідження. Для менеджменту підприємства ґрунтовним завданням є постійно здійснювати розвиток компанії, забезпечуючи не лише конкурентоспроможність, а й лідерські позиції, здорову фінансову систему, слідування головній стратегії та місії, а також задоволення потреб споживачів і мотивацію персоналу.

Формально, якби не існувало зовнішнього впливу на підприємство, воно б знаходилося в умовах постійної рівноваги. Зовнішнє середовище є першопричиною розвитку будь-якого підприємства [7]. Отже, першоосновою розвитку підприємства слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо).

Процес розвитку підприємства наведений на рис. 1 [7].

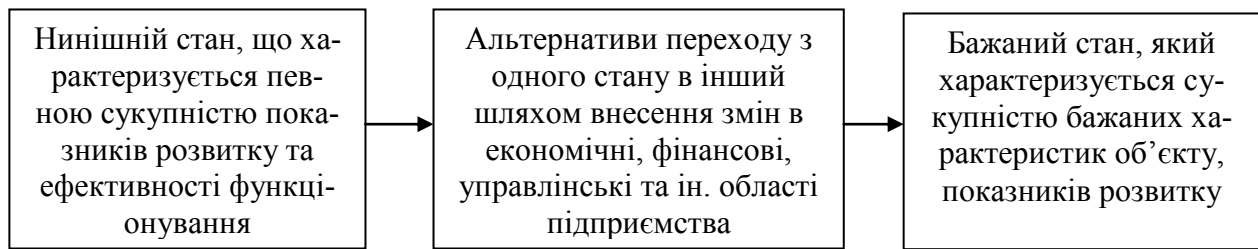


Рис. 1. Процес розвитку підприємства

Перехід від поточного стану до бажаного здійснюється за допомогою механізму управління розвитком.

Механізм розвитку, що являє собою спеціалізований вузол механізму управління, забезпечує динамічна зміна сформованих конфігурацій і наборів елементів у блоках господарського механізму. Це сукупність критеріїв, ресурсів і процедур прийняття рішення, що дозволяє проектувати нові механізми функціонування та управління необхідними властивостями [1].

У свою чергу збалансований розвиток підприємства є запорукою досягнення максимальної ефективності його діяльності.

Збалансований розвиток підприємства передбачає зміну економічного стану підприємства, при якому підтримується розвиток усіх складових за рахунок урівноваження впливу доходів і витрат у поточному і перспективному періодах [3]. Управління збалансованим розвитком являє собою процес управління ефективністю діяльності компанії відповідно до загальносвітових тенденції розвитку економіки.

Збалансований розвиток компанії характеризується таким фінансовим станом підприємства, який забезпечує: фінансову рівновагу; стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства у довгостроковому періоді; достатню фінансову незалежність підприємства; захищеність фінансових інтересів власників підприємства; високий рівень фінансової безпеки підприємства; зменшення рівня фінансових ризиків [5].

Крім цього, збалансований розвиток підприємства представлений збалансованістю таких основних елементів, як структури активів та пасивів; доходів та витрат; грошових потоків; ризик-позиції підприємства [5].

Сучасні підходи до забезпечення збалансованого розвитку підприємства представлені на рис. 2 [3].



Рис. 2. Сучасні підходи забезпечення збалансованого розвитку підприємства

Система оперативного планування (бюджетування) фінансової діяльності полягає в розробці комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямів фінансово–господарської діяльності підприємства [9].

Оперативне фінансове планування необхідне підприємству для контролю за фактичним надходженням коштів на поточний рахунок, витрачанням коштів у процесі господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану [9].

У результаті компанія отримує ефективний інструмент оперативного управління, використання якого дозволить планувати фінансово-господарську діяльність, направити діяльність всіх підрозділів на досягнення певного фінансового результату, оптимізувати фінансові потоки, вчасно виявляти відхилення планових та фактичних показників і оперативно корегувати діяльність у разі необхідності [2].

Логістичне управління є комплексом управлінських дій, спрямований на реалізацію цілей та завдань логістичної системи підприємства, який базується на поєднанні планування та контролю операцій з організації процесів, управлінні операціями, управлінні запасами [8].

Планування випуску готової продукції здійснюється на основі прогнозів ситуації на ринку і можливостей збуту. Відповідно до потреб виробництва здійснюється планування транспортних та складських процесів. Управління операціями відбувається на основі розроблених планів, що обумовлює важливість процесу планування на підприємстві. Управління запасами здійснюється на основі прогнозних даних щодо попиту на продукцію, залежить від виробничих потужностей підприємства. Відповідно до потреб підприємства у запасах здійснюється їх планування та розміщення на складах, плануються та організовуються транспортні процеси [8].

Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) являє собою сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для адміністративного забезпечення якості. Метою запровадження системи тотального управління якістю є забезпечення максимально високих результатів по всіх найважливіших для споживача критеріях.

Тотальне управління якістю – це стиль життя усієї організації, у якому безперервне вдосконалення займає центральне місце. Визначення проблем, пошук першопричин проблем, здійснення дій, перевірка ефективності цих дій і оцінка бізнес-процесів виконуються відповідно до розробленого плану, є систематичними і цілеспрямованими. У TQM особливе значення надається мобілізації усіх ресурсів організації з метою постійного задоволення потреб покупців. TQM – це і філософія, і набір керівних принципів, дотримання яких допомагає створити постійно вдосконалюється організація на основі раціонального використання циклу Демінга. Цей цикл навчання, також званий цик-

лом PDCA (Plan, Do, Check, Act), використовується в TPS для безперервного і послідовного розвитку особистості і вдосконалення бізнес-процесів. У менеджменті на основі якості циклу навчання PDCA та управління бізнес-процесами приділяється особлива увага [4].

Фінансові аспекти на підприємстві піддаються *вартісному управлінню*. Так для контролю економічного стану сьогодні на підприємствах розраховують такі економічні показники, як економічна додана вартість (EVA), прибуток до сплати відсотків, податків, дивідендів (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), показник сукупної акціонерної доходності (TSR), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI).

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій ("стратегічного набору"). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування [6].

Таким чином, отримуючи інформацію від розрахунків показників з усіх сфер підприємства, розробляючи стратегії, здійснюючи контроль якості та плануючи увесь цикл поставок створюються умови для комплексного управління підприємства та забезпечення його збалансованого розвитку.

Ознакою збалансованого (стійкого) розвитку підприємства є забезпечення економічної рівноваги підприємства, свідченням чого є відповідні значення комплексу показників оцінювання ефективності управління збалансованим розвитком підприємства (рис. 3) [3].

Детально досліджуючи системи показників оцінювання ефективності діяльності підприємства, було виявлено, що найповніше оцінка здійснюється збалансованою системою показників Нортон і Каплана, Квантовим виміром досягнень і системою Hewlett-Packard [10].

Balanced Scorecard охоплює такі фактори, як фінанси, клінти, бізнес-процеси і навчання та зріст. Таким чином, керівникам підприємства вдається зробити реалізацію стратегії регулярною діяльністю всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю й аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їхнє досягнення. Дана система є комплексною і не зосереджує увагу лише на фінансових показниках.

У концепції *Квантовий вимір досягнень*, розроблений компанією Arthur Andersen для оптимізації продуктивності підприємства, використовуються вимірники якості товару або послуги, часу, що відображає якість процесу, витрат, які показують ступінь економічної якості. Самі ж процеси аналізуються на трьох рівнях: організації, процесів та працівника або процесу [10].

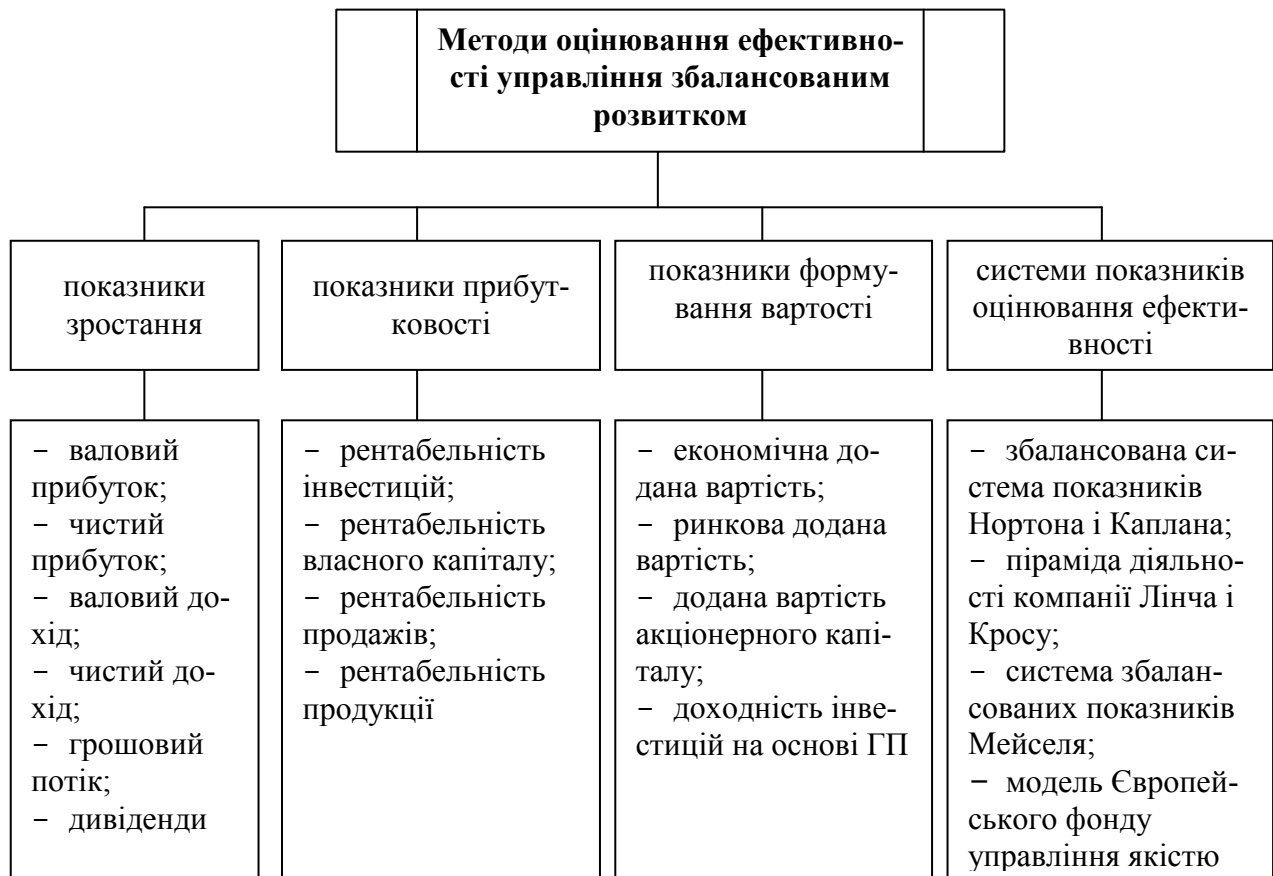


Рис. 3. Групи показників оцінювання ефективності управління збалансованим розвитком підприємства

Концепція *Hewlett-Packard* передбачає анкетування керівників підрозділу, контролера, оперативного менеджера, керівника центру витрат і топ-менеджера стосовно планування, орієнтації на клієнта, покращення процесів, управління процесами та участі працівників. Наступним кроком є спільне формування заходів щодо покращення показників діяльності.

Підводячи підсумок, описані концепції є максимально охоплюючими інструментами контролю та управління збалансованим розвитком підприємства.

Висновки. У статті представлене теоретичне та науково-практичне узагальнення і новітнє вирішення наукового завдання, сутністю якого є удосконалення наявних та розробка нових методичних засад менеджменту ефективності діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку.

У роботі узагальнені сучасні підходи забезпечення збалансованого розвитку підприємства з метою управління ефективністю діяльності. Виділено їх відмінні риси у розрізі діапазону керованих бізнес-процесів та формування критерію ефективності. Також надана методологія оцінювання ефективності

управління збалансованим розвитком, що дозволило виявити показники, які створюють основу для менеджменту ефективності, і запропоноване їх удосконалене групування, яке враховує збалансовану систему показників Нортон і Каплана, концепцію Квантовий вимір досягнень і концепцію Hewlett Packard. Застосування даної методології дозволить досягти ефективності діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку, враховуючи сьогоденні потреби ринку.

Література

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка– Х.: Издательский дом «ИН-ЖЕК», 2003. – 184 с.
2. Бюджетування. Консалтингова компанія "Альпіна" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alpina.kiev.ua/budget-ua>
3. Грицик К. В. Управление эффективностью деятельности предприятия на основе формирования системы збалансованого розвитку): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Грицик К. В.; Одес. нац політехн. ун-т. – Одеса, 2009
4. Лapidус В.А. Звезды качества / В.А. Лapidус // Стандарты и Качество. – 2003.- №7.- с. 47-53
5. Місніченко І.П. Роль збалансованого фінансового розвитку підприємства в кризових умовах [Електронний ресурс] / І.П. Місніченко // Наукові конференції – Режим доступу: <http://intkonf.org/misnichenko-ip-rol-zbalansovanogo-finansovogo-rozvitku-pidpriemstva-v-krizovih-umovah>
6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань– К.: ЕксОб, 2001
7. Плугина Ю. А. Управление развитием как оптимальная модель управления предприятием / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 30, 2010, ст. 89-91
8. Репетацька В. В. Обґрунтування організації логістичного управління на підприємствах машинобудування / В. В. Репетацька– Всеукраїнський наук. – виробничий журнал "Інноваційна економіка". – № 4. – Тернопіль, 2009
9. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 460 с., іл.
10. Попов Д. Эволюция показателей стратегии бизнеса / Д. Попов // Управление компанией. – № 2. – 2003